

SZINERGIA-MENEDZSMENT MINT A TARTÓS STRATÉGIAI VERSENYELŐNY MEGSZERZÉSÉNEK EGYIK MÓDJA

A szinergiákról, mint bizonyos – tágan értelmezett – erőforrások együttes kihasználásából származó előnyökről régóta hallhatunk, elsősorban a különböző vállalatok közötti viszonyokban, különösen a fúziók és vállalat-felvásárlások (mergers & acquisitions) esetében. Sokkal kevesebb szó esett/esik ugyanakkor arról, hogy a szinergia-menedzselés hogyan kapcsolódik a stratégiai menedzsmenthez, és hogy ezeket a szinergiákat (amelyek lehetnek vállalaton belüliek és vállalatok közöttiek is) hogyan kell/lehet azonosítani, értékelni és kiaknázni. A tanulmány célja elsősorban az, hogy e kérdésekre választ adjon.

Az általános definíció szerint szinergia az, amikor a részek összessége együtt nagyobb eredményt hoz létre, mint ugyanezen részek különálló működésének egyszerű összege.

„Vulgármatematikailag“ megfogalmazva: $2 + 2 = 5$. A gazdasági gyakorlatban a szinergia azt jelenti, hogy két vagy több vállalat, vagy gazdasági egység közös irányítás alatt nagyobb nyereséget érhet el, mint amekkorára az ezen vállalatok ill. egységek külön-külön működéséből származó haszon összessége. Megfelelően összehangolt irányítás mellett a részegységeket optimális cél elérésére lehet irányítani ahelyett, hogy szuboptimumok elérésére ösztönöznénk őket. Szinergián tehát az egymással kapcsolatban lévő vagy kapcsolatba hozható üzleti egységek közötti együttműködésből származó előnyöket vagy hátrányokat értjük. A szinergieaelemzés célja, hogy a meglévő (kihasznált) és potenciális szinergikus hatásokat felszínre hozzuk és tudatosan erősítsük, s megteremtjük a feltételeit e szinergiák kihasználásának. Ennek eredményeként a szinergiákat kihasználó vállalat pl. jelentős költségeket takaríthat meg, vagy éppen növelheti a bevételt, avagy más, eddig ki nem aknázott versenyelőnyhöz jut, pusztán a meglévő lehetőségek jobb kihasználásával.

A tanulmány első részében a stratégiai menedzsment és a szinergiamenedzselés kapcsolatával foglalkozom. A

szinergiák feltárásának és kiaknázásának témáját tekinthetnénk „önmagában való“ dolognak is, de – elsősorban nagyobb társaságok esetén, és ezen belül hangsúlyosan a többüzletes (ún. multi-business) társaságok esetén – nyilvánvalóan nem lehet elválasztani egymástól a stratégiai döntéseket a szinergia-menedzselési kérdésektől, hiszen több üzleti tevékenységnek egy társaságon belül tartása részben vagy egészben éppen az ezen üzleti tevékenységek közötti szinergikus hatások miatt éri meg a tulajdonosoknak.

A tanulmány további részeiben, a definíciók megadása után, a szinergieaelemzés egy – némiképp formalizálható – menetét ismertetem. A szinergieaelemzésnek ma még nincs olyan kiforrott módszertana, mint pl. a portfolió-elemzésnek. Az elemzés csak részben formalizálható, és begyakorlott mechanizmusok alkalmazása helyett sokkal inkább a problémára koncentráció és az ötletfelvetések dominálnak, mintsem a rutin. Intuitív, kreatív csoportmunka eredményeként kell megjelennie, ahol a csoport az adott területet jól ismerő szakemberekből áll. A csoportmunka egy közös alkotó módszer, pl: brainstorming, NCM lehet.

A szinergieaelemzés tárgya tulajdonképpen egy optimalizálási feladat analógiájára képzelhető el. A fő kérdés az, hogy a különböző üzleti egységek a meglévő erőforrásokat és az adottságaikat hogyan használhatják ki

közösen, hogyan oszthatják el egymás között oly módon, hogy ez az összjövödelmezőiséget növelje, ugyanakkor kellő mozgásszabadságot hagyjon az egységek számára. A szinergiák és az optimalizálási feladatok nagyrésztben kapcsolódnak egymáshoz. A szinergia egy jelenség, az optimalizálás pedig az a tevékenység, amit a pozitív szinergiák kihasználása érdekében végzünk. Optimalizálás elképzelhető egy egységen belül is, de a szinergia mindig több egység közötti kapcsolat eredménye.

Itt és most a továbbiakban a vállalatban belüli szinergiák elemzésének egy lehetséges menetét ismertetem, hangsúlyozva, hogy a vállalatban belüli, illetve a vállalatok közötti szinergiák elemzésében *nincsenek* elvi különbségek.

A stratégiai menedzsment és a szinergia kapcsolata

A szinergiák keresése a több üzleti tevékenységgel rendelkező vállalatok esetében, illetve olyan üzleti döntések előtt, ami a társaság üzleti portfóliójának bővítésére irányul (fölvesszünk-e egy újabb üzleti tevékenységet vagy sem?) megkerülhetetlen. A tevékenységbővítést szokták diverzifikációnak is nevezni. A diverzifikációnak két típusát különböztethetjük meg: az ún. kapcsolódó diverzifikációt (related diversification), ahol a régi üzletek és az új üzlet között nyilvánvalóak a kapcsolódási pontok (ilyen pl. egy előre integrálódás), míg a másik típus a „klasszikus” tevékenységdiverzifikáció (ún. unrelated diversification), amelyet nagy konglomerátumok, avagy befektetési alapok, vagyongazdálkodók valósítanak meg. Johnson és Scholes szerint a kapcsolódó diverzifikáció néhány fő indoka az alábbi:

- az ellátás biztosítása (mennyiség, minőség, ár/költség),
- a piacok ellenőrzése,
- információhoz jutás,
- költségsökkentés/megtakarítás,
- alapvető képességek (az ún. „core competency”) kiépítése, megszerzése, technológiához jutás,
- kockázatmegosztás,
- erőforrás-kihasználás.

Porter (1987) szerint egy többüzletes társaságban a stratégiának két szintje van: üzletági (avagy üzleti) szintű versenystratégia, és társasági stratégia.

A versenystratégia arról szól, hogy az egyes üzletek hogyan tudnak versenyelőnyre szert tenni, míg a társasági stratégia két, ettől eltérő kérdést (is) feszeget:

- mely üzletekben legyen benne a társaság, ill.

- a társaság központja/irányítói hogyan menedzseljék a társaság üzleti portfólióját.

A társasági stratégia tulajdonképpen arról szól, hogy a társaság egésze miért több, mint üzleti egységeinek egyszerű összege.

A társasági stratégia alaptételei:

- A verseny az üzletek/üzletágak között zajlik. A sikeres társasági stratégiának a versenystratégiákból kell kifejlődnie, azokat kell erősítenie.
 - A több üzleti tevékenység fölállalása (a diverzifikáció) elkerülhetetlenül többlet költségeket és többlet korlátokat jelent az üzletágaknak.
- A többüzletes társaság stratégiája akkor lehet sikeres, ha
- valódi hozzáadott értéket képez az üzletágaknak, olyan elérhető, érdemi, hozzáférhető értékkel bíró előnyök formájában, amelyek ellensúlyozzák a részben elvesztett függetlenség nyilvánvalóan meglévő/megjelenő költségeit, valamint
 - a többüzletes tevékenységcsoport menedzselésével *többlet értéket kell adnia a részvényeseknek*, olyan „diverzifikáció”-val, amit ők maguk más – társaságon kívüli – módon nem tudnak elérni

R. M. Kanter szerint ezek a hozzáadott vállalati értékek az alábbi módokon jelentkezhetnek:

- méretgazdaságosság a megosztott funkciókból vagy eszközparkból,
- menedzsment-kompetencia, tapasztalat,
- szélesebb karrierlehetőségek, a legjobb emberek odavonzása és megtartása,
- információcsere a technológiáról és/vagy a piacról, az (egyedül álló) üzletág által elérhető kutatási bázis szélesítése,
- az előrelátás, a jövőtervezés szélesebb bázison nyugodhat,
- közös értékek és standardok, amelyek növelhetik a teljesítményt.

Szintén Porter (1987) szerint a társasági stratégia kialakításának négy eleme van:

- 1) portfólió-menedzsment,
- 2) újrastrukturálás (restructuring),
- 3) képességek/készségek transzfere,
- 4) megosztott tevékenységek kialakítása/irányítása.

Az 1. és a 2. nem igényel kapcsolatokat az üzletágak között, míg a 3. és 4. elem igen, ezek az üzletek közti kapcsolatokat aknázzák ki. Ha a társasági stratégia

kialakításakor e négyből bármelyikkel is nem foglalkoznak, akkor a társasági stratégia sikertelen lesz.

Nézzük az egyes elemeket külön-külön:

1) A szintiszta portfólió-menedzsment azért problematikus, mert az egymáshoz kötődő, összekapcsolódó üzletágak száma növekszik, bonyolultságuk nő stb. Az ezen üzletek stratégiáinak egymástól független kialakítása lehet, hogy gyengíti az üzletek tényleges, elérhető teljesítményeit.

2) Az újrastrukturálás akkor eredményes, ha rossz helyzetben lévő üzleteket javít fel.

3) és 4): Ez a tulajdonképpeni szinergia-menedzsment. A megosztott tevékenységeknek alacsonyabb költségeket és/vagy javuló/növekvő stratégiai differenciációt kell hozniuk.

A stratégia és a szinergia szoros kapcsolatát, egymásba ágyazottságát több más szerző is megerősíti, így Ansoff(1965) is, aki úgy fogalmaz: „A cég termék/piaci stratégiája számos kulcsfontosságú elem együtteseként áll elő, amely a lehetőségek keresésén és értékelésén alapul. Ezen elemek egyike a szinergia.” Ramanujan és Vartarajan szerint a profitmaximalizálás három módja: monopolpozíciók megszerzése, kockázatsökkentés, és a szinergiák kihasználása. Kanter még sarkosabban fogalmaz: „Egy többüzletes társaság létének egyetlen igazolása: a szinergia kihasználása.”

Mind a stratégiai logika, mind a cégek tapasztalata azt mutatja, hogy egy társaság a többüzletessé válással egyre nagyobb és nagyobb részvényesi értéket tud képezni, ha a stratégiája a portfólió-menedzselés felől a tevékenységmegosztás, a szinergia-menedzselés felé mozdul el. A megosztott tevékenységek és a transzferált képességek nem megkérdőjelezhető stratégiai feltevéseken alapulnak (mint a portfólió-menedzselés), hanem kézzelfogható dolgokon, ezért jó alapot képezhetnek az értékkeremtéshez.

Ansoff (1965) egy empirikus tanulmány eredményeire hivatkozva állítja, hogy turbulens környezetben a (nem szinergista) konglomerátumok rosszabbul teljesítenek, mint a szinergikus (pl. vertikálisan integrált) vállalatok.

Az előzőekből elég egyértelműen kiviláglik: egy globalizálódó világban, ahol a termékek és szolgáltatások egymástól való függetlensége vagy kvázi-függetlensége egyre jobban csökken, fokozatosan és egyre nagyobb erővel jelentkezik a szinergiák kihasználása iránti igény.

Egy többüzletes társaság számára – éppen az üzleti tevékenységeinek összetétele, geográfiai elhelyezkedése, munkaerő-összetétele, sajátos alapvető képességeinek

(core kompetencia) összetétele, és számos más, stratégiaileg fontos tulajdonsága miatt – a sajátos, csak nála meglévő (szélesen értelmezett) erőforrásai szinergiáinak kihasználása saját(os), csak e társaságra jellemző, mások által nem (vagy csak nagy nehézségek árán) elérhető, stratégiai időhorizonton is tartós versenyelőnyök megszerzését és megtartását teszi lehetővé.

Definíciók

Igor Ansoff 1965-ben kiadott híres, mára alapművé vált könyvében, a Corporate Strategy-ben találkozhattunk először részleteiben is a szinergiával. Az Ansoff-i szinergiaértelmezés módszere és leírása a következő:

$$ROI_1 = (S_1 - O_1) / I_1, \text{ ahol}$$

S_1 : a P_1 termék értékesítéséből származó árbevétel,

O_1 : a P_1 termékhez kapcsolódó működési költség,

I_1 : a befektetett tőke,

ROI_1 : a tőke megtérülése.

Ha az összes termék árbevétele, költsége és befektetése egymástól független, akkor

$$S_{\text{Total}} = S_1 + S_2 + S_3 + \dots + S_n = \sum S_i, \text{ és ekkor}$$

$$ROI_{\text{Total}} = (S_{\text{Total}} - O_{\text{Total}}) / I_{\text{Total}}.$$

A konglomerátumok, vagyongazdálkodó alapok, holdinokok esetén lehet igaz csak, hogy az üzleti tevékenységeik függetlenek, nincs közöttük kapcsolódási pont, nincsen szinergikus hatás.

A (többüzletes) társaságok többségénél viszont pl. érvényesül egyfajta méretgazdaságossági hatás, amikor ugyan $S_{\text{Separate}} = S_{\text{Total}}$, de $O_S \leq O_T$, és/vagy $I_S \leq I_T$, s ennek hatására $ROI_S \leq ROI_T$.

A beruházások adott szintje mellett ($I_S = I_T$), hasonló okokból fennállhat, hogy $S_S \leq S_{\text{Total}}$, és/vagy $O_S \geq O_T$, s ennek hatására $ROI_S \leq ROI_T$.

A társasági szintű szinergia definíciója Ansoff szerint: Egy társaságnak akkor van pozitív szinergiája, ha a cég teljes ROI-ja nagyobb, mint az egyes individuális üzleti egységei egyedüli megtérüléseinek összessége.

A szinergiák típusai Ansoff szerint (az előző ROI-formula elemeihez kapcsolódóan):

1) **Értékesítési szinergiák** (S), amelyeknek forrásai: közös elosztási csatornák, közös értékesítési adminisztráció, közös raktározás, közös reklámozás, promóció stb.

2) *Működési (operating) szinergiák (O)*, amelyek forrásai: a létesítmények és a munkaerő jobb kihasználása, nagyobb kapacitáskihasználás, általános költségek fajlagos csökkenése, a közös tanulási görbe előnyei, nagytételű beszerzés stb.

3) *Befektetési szinergiák (I)*, amelyek forrásai: üzemek/gyárak közös használata, közös nyers- vagy alapanyag-készletezés K+F-transzfer a termékek/tevékenységek között, közös technológiai bázis, közös gyártás stb.

4) *Menedzsment-szinergiák*; ez nem nyilvánvaló a képletből. A menedzserek a különböző iparágakban/üzletágakban különböző stratégiai, szervezeti, működési és vezetési problémákkal szembesülnek; ezek tapasztalatai transzferálhatók.

A fentieket Ansoff mint potenciális szinergiákat sorolta fel.

Későbbi művében Ansoff (1990) némiképp más csoportosításban és tartalomban sorolt fel szinergiákat:

- 1) A termelő funkciók (termelés, marketing, K+F stb.) közti képességek megosztása: *funkcionális szinergia*,
- 2) A jövőbeli versenysztratégiák közti hasonlóságok pl. differenciálási stratégiák: *stratégiai szinergiák*,
- 3) A társasági és üzleti menedzsment közti hasonlóságok és komplementaritások: *menedzsment-szinergiák*.

Számos más szerző is definiált különböző szinergia-típusokat, amelyek között azonban nincs jelentős különbség. Így pl. Jauch és Glueck szerint négy fajta szinergia van:

- *értékesítési (marketing) szinergia* (értékesítési munkaerő, raktár, elosztás stb.),
- *befektetési szinergia* (üzem, készletezés, K+F, gyártás stb.),
- *működési szinergia* (kapacitáskihasználás, személyzet, FNOK stb.),
- *menedzsment-szinergia* (problémamegoldás transzfere).

Trautwein szintén három szinergia-típust definiált:

– *Pénzügyi szinergia*: alacsonyabb tőkefelköltséget igényel. Ennek három elérési módja van:

- 1) A társaság szisztematikus kockázatának csökkenése, vagyis a diverzifikáció.
- 2) A vállalat méretének növelése, ami a tőkéhez való hozzájutást könnyítheti meg.
- 3) Belső tőkepiac megteremtése („belső bank”), amely kitűnő információs helyzetet, és ezért hatékonyabb tőkeallokációt jelent.

– *Működési szinergiák*: a különböző működési egységek kombinálásából származhatnak.

Költségek csökkenése és/vagy egyedi(bb) termékek/szolgáltatások előállítására lehet a következménye.

– *Menedzsment-szinergia*: az egyik menedzséri csoport többre, jobbra képes, és e tudástranszfer megvalósítható.

Chatterjee három fajta szinergiát definiált: a tőkefelköltségre ható pénzügyi szinergiát, a termelési költségekre ható operatív szinergiát, és az árak alakulására ható ún. „collusive” szinergiát.

Mindezek, valamint az eddigi szakmai tapasztalataim alapján szerintem a *szinergiáknak négy csoportja van*:

- működési* (termelési, termék-előállítási, ill. szolgáltatás-nyújtási) szinergiák,
- marketing-szinergiák,
- pénzügyi szinergiák, és
- menedzsment-(irányítási) szinergiák.

Működési szinergia esetén a vállalat termelési kapacitásainak-erőforrásainak közös működési területeit, közös adottságait, szükségleteit illetően érhetőek el együttes optimumok. A működéssel, azaz a termékek/szolgáltatások előállításával/nyújtásával kapcsolatos *fő tényezők*, amelyekkel kapcsolatban a *közöset*, a közösen jobban kihasználható keressük. A működési szinergiák potenciális forrásainak (nem teljességre törekvő) felsorolását tartalmazza az *1. táblázat 1) pontja*.

Marketing-szinergia esetén a közös üzleti/piaci fellépésből, az elosztási-forgalmazási csatornák közös használatából, a közös vevőkezelésből stb. származnak előnyök. A marketing-szinergiák potenciális forrásainak (szintén nem teljességre törekvő) felsorolását tartalmazza az *1. táblázat 2) pontja*.

Pénzügyi szinergia esetén a különböző üzleti területek pénzügyi alapjainak egyesítése, ill. a pénzügyi folyamatok összehangolása csökkenti a külső források igénybevételeének szükségességét. Ez jelentheti a pénzügyi tevékenység bármely elemét. A pénzügyi szinergiák potenciális forrásainak felsorolását tartalmazza az *1. táblázat 3) pontja*.

Menedzsment-szinergia esetén a különböző vezetési szintek közötti hasonlóságok keresése, hasonló irányítási-

* Természetesen a marketingtevékenységek és a pénzügyi tevékenységek is működési funkciók, de a rövidség miatt választottam a működési szinergia elnevezést, a pontosabb, de nagyon hosszú „a termeléshez és a termék-előállításához szorosan tartozó/kapcsolódó működés szinergiája” helyett.

koordinálási feladatok területén; az adottságok és tapasztalatok kihasználása hozhat többlet hasznot.

Ilyen hasonlóságokra példa lehet a következőkben felsorolt vezetési gyakorlat:

- gyorsan változó környezetben való vezetés,
- új technológiák bevezetése, ill. alkalmazása,
- kemény piaci feltételek melletti vezetés,
- agresszív, kockázatvállaló üzlet vezetése,
- jól bejáratott üzletben/érett iparágban való vezetés.

A működéssel, a marketinggel, a pénzügyi folyamatokkal, ill. a menedzsmenttel kapcsolatos *fő tényezők* listája – amelyek a különböző típusú szinergiák forrásai lehetnek – az 1. táblázat, 4) pontjában szerepelnek.

Az 1. táblázatban szereplő (szélesen értelmezett) erőforrások azok, amelyekkel kapcsolatban a keresztkapcsolatokat és a szinergikus módon megosztható erőforrásokat keressük. Ennek folyamatáról szól egyébként a 4. fejezet.

E szinergia-fajták esetenként teljesen egyértelműek, tipikusnak mondhatók, más esetekben részben átfedik egymást, és nehezebben felismerhetők.

A szinergiák azonosítására és kihasználására irányuló tevékenység folyamata

Mint az az előzőekből – a definíciós részből – némiképp sejthető, a további (a szinergiák azonosítására és kihasználására irányuló) tevékenység konkrét lépéseinek leírásából pedig nyilvánvalóvá válik, vannak a szinergiákkal kapcsolatban lépten-nyomon visszaköszönő *kulcsszavak*, *kulcsfontosságú kategóriák*: erőforrások, hasonlóság, megosztás, keresztkapcsolatok, kritikus kapcsolatok, értéknövelés, versenyelőny.

A szinergiák kihasználását megcélzó tevékenység folyamata véleményem szerint a következő lehet:

1. A szinergikus kapcsolatok azonosítása,
2. A szinergiák (gazdasági) értékelése,
3. A szinergiák kategorizálása és rangsorolása,
4. A szinergiák kihasználása.

A szinergikus kapcsolatok azonosítása

A szinergikus kapcsolatok azonosításához az alábbi feladatokat kell elvégezni:

- a meglévő erőforrások elemzése,
- a keresztkapcsolatok megkeresése,
- a kritikus keresztkapcsolatok azonosítása,
- a vélhető szinergiák tartalmi körülhatárolása.

A meglévő erőforrások elemzése

A szinergiák azonosításának első lépéseként elemezni kell a vállalat erőforrásait. Erőforrásokon az elemzés során mindazon erőforrásokat, adottságokat, képességeket, tevékenységeket értjük, amelyekkel egy vagy több üzletág, részleg, és egy vagy több funkcionális irányító egység is rendelkezik vagy rendelkezhet. Ezek a (tágra értelmezett) erőforrások lehetnek pl. az alkalmazott-használt technológiák, berendezések, know-how-k, alkalmazási rendszerek, ismeretek, a munkafolyamatok során használt eljárások, a munkatársak szakismeretei, a személyi kapcsolatok stb. Az előző részben (ill. az 1. táblázatban), amikor azt mutattuk be, hogy az egyes szinergiafajták milyen tényezőkre vonatkozhatnak, éppen ezen – tágra értelmezett – erőforrásokra adtunk egy lehetséges (de nem teljes körű) felsorolást. A szinergikus jelenségek ezen erőforrások közötti kapcsolatokon, ezek egymás közti megosztásán keresztül jutnak érvényre. A szinergieaelemzés tulajdonképpen ezen erőforrások optimális kihasználásának a keresése.

A szinergieaelemzésekhez bemenő adatként azt kell végiggondolni, hogy:

- melyek az egyes tevékenység-egységek feladatai, s hogyan lehet ezeket a feladatokat részekre bontani,
- melyek az egyes egységeknél meglévő erőforrások (tételes felsorolással), és ezek csoportosítása,
- hogyan vannak ezen erőforrások fölhasználva, és
- hol vannak olyan területek, tevékenységek, adottságok, amelyeket két vagy több egység közösen tud kihasználni.

Ugyanakkor – mint ahogy Goold, Campbell és Alexander (1994) rámutatott – csak az, hogy pl. két üzletág azonos vagy hasonló technológiát használ, még egyáltalán nem jelenti, hogy a működésük bármilyen mértékű/tartalmú összehangolásának vagy ezek közös tulajdonlásának automatikusan szinergikus hatása van, vagy ilyen hatása lehet.

Keresztkapcsolatok keresése

A keresztkapcsolatok vizsgálatakor azokat az elemeket keressük, amelyek a más-más által használt erőforrásokban hasonlóak vagy közösek, és potenciálisan lehetséges a megosztásuk.

Az azonosításhoz egy jó kiindulópont: a klasszikus, Porter-féle értéklánc.

Porter (1987) szerint az értéklánc alapján két olyan típusú keresztkapcsolatot lehet definiálni, amely szinergiát képezhet:

- a társaság azon képessége, hogy készségeket, képességeket, tudást, vagy tapasztalatokat tud transzferálni az üzletágak, az üzletágak értékláncai között,
- a társaság azon képessége, hogy bizonyos tevékenységeket megosztva végezzenek üzletágai (pl. azonos logisztikai hálózatot használjanak).

Másik művében Porter (1985) szerint az üzletágak közötti lehetséges keresztkapcsolatoknak három fő típusuk van:

- 'kézzelfogható' (ún. tangible) keresztkapcsolatok,
- 'nem kézzelfogható' (ún. intangible) keresztkapcsolatok,
- versenytársi keresztkapcsolatok.

Ezek kölcsönösen nem zárják ki egymást.

Az ún. 'kézzelfogható' keresztkapcsolatok a hasonló, egymáshoz kapcsolódó (ún. related) üzletágak értékláncaiban lévő tevékenységek megosztásában rejlő lehetőségekből származnak. Egy üzletág potenciálisan bármelyik értéktevékenységét megoszthatja bármely másik üzletág értéktevékenységével, az elsődleges és a másodlagos tevékenységeken belül is. Bizonyos nyersanyagokat közösen lehet kezelni, közös lehet a technológiafejlesztés, lehet egyesített az értékesítési csapat, lehet közös az elosztási rendszer stb. Közös vevők, értékesítési csatornák és egyéb tényezők is lehetnek a két üzletág között; az üzletágak megoszthatják az értékesítési erőt, ezzel pl. lehetővé téve, hogy alacsonyabb legyen az értékesítés költsége, vagy hogy a vevőnek egyedi vagy összetettebb csomagot kínáljanak.

A kulcs: a tevékenység megosztása. A megosztás jelenti a potenciált a költségsökkentéshez, ha az értéktevékenység költsége pl. méretgazdaságosságtól, tanulási görbétől, vagy a kapacitás-kihasználtságtól függ. A megosztás javíthatja a kapacitás-kihasználtságot, ha pl. a különböző üzletágak különböző időben használják ezeket (ld. pl. éven belüli, eltérő szezonális és a raktározás összekapcsolása).

Ezek a keresztkapcsolatok tehát az általam működési, marketing- és pénzügyi szinergiának nevezett szinergiák forrásaira vonatkoznak (ld. az 1. táblázat 1)-3) pontjait), ezen tényezők hasonlóságára, azonosságára irányuló vizsgálatot kell tehát végeznünk.

Az ún. 'nem kézzelfogható' keresztkapcsolatok a különböző értékláncai közötti készségek, képességek, menedzsment know-how-k transzferjét tartalmazzák. Az ilyen keresztkapcsolatok az általános (generikus) készségek transzferjein keresztül vezetnek versenylőnyhöz. A generikus tudás átadása bárhol jelen lehet az érték-

láncban. A tudástranszfer megváltoztathatja azt a módot, ahogyan a transzfer célpontját jelentő üzletág addig működött, megváltoztathatja a versenyzés módját, és erősítheti versenylőnyét.

Az ilyen típusú keresztkapcsolatok azonosítása könnyebb, ha az alábbiak hasonlóak vagy azonosak:

- hasonló vagy azonos generikus stratégia,
- hasonló vagy azonos típusú vevők,
- az értéklánc hasonló (pl. soktelephelyes működés),
- hasonló és fontos értéktevékenység (pl. kormányzati kapcsolatok).

Ez tehát az általam menedzsment-szinergiának definiált szinergiatípus forrásainak, fő tényezőinek keresztkapcsolati elemzését jelenti; ld. az 1. táblázat 4) pontját.

A versenytársi keresztkapcsolatok az olyan riválisok jelenlétéből származnak, amelyek egy céggel ténylegesen vagy potenciálisan egynél több iparágban/üzletágban versenyeznek. Ezek az ún. multipoint-versenytársak szükségszerűen összekapcsolják az iparágakat, mert az egyik iparágban meglévő akció kihathat a másikban lévőre.

E keresztkapcsolatok természetesen a marketing-szinergiákhoz járulhatnak hozzá, e kapcsolatok kihasználása azok egy részét jelentheti.

Porter (1985) szerint a 'kézzelfogható' és a versenytársi keresztkapcsolatokat viszonylag könnyen lehet értelmezni, könnyen köthetők a versenylőnyhöz, és könnyebb a kiaknázás is. A „nem kézzelfoghatóakat” nehezebb felismerni és kiaknázni is.

Vizjak a keresztkapcsolatok azonosításához – az értékláncon túlmenően – ún. „affinity group”-okat definiál, amely olyan üzleti egységek csoportja, amelyek közös vagy hasonló termékekkel és/vagy piacokkal rendelkeznek. Vizjak szerint *termék-hasonlóságokat* az alábbi területeken lehet keresni: termelési technológia, gyártási folyamat technológiája, termelési környezet (pl. tűzveszély, nagy tisztaság), ellátó források, közös anyagok, komponensek, K+F, gyártás, gyártási overhead, karbantartás, energiaellátás, míg *piachasonlóságokat* az alábbiakban: a végfogyasztók köre, versenytársak, vevők, geográfiai régiók, fizikai elosztórendszer, rendelés-szervezés- és nyilvántartás, kiszolgálás stb.

Láthatjuk, hogy ismét visszatértünk az 1. táblázatban összefoglalt erőforrás-tényezőkhöz.

A keresztkapcsolatok azonosításakor tehát azokat a tényezőket, elemeket keressük, amelyek hasonlóak vagy közösek két vagy több egység között.

Elsődlegesen a működési és marketing-keresztkapcsolatokat, az ezekre vonatkozó tényezők közös pontjait

kereshetjük meg (pl. értékláncok összehasonlításával); a menedzsment-szinergiák keresésére ilyen metódust nem igazán tudunk alkalmazni, hanem a működési, ill. marketing-kapcsolatok vizsgálatánál állapíthatunk meg vélhetően menedzsment-szinergiákat. A pénzügyi szinergiák keresésénél a belső pénzügyi folyamatokat kell áttekinteni.

Az egyes üzleti és irányítási tevékenységek (csoportos alkotó műhelymunka keretében történő) módszeres, tételes végigtekintése után lehet azonosítani a közös, vagy potenciálisan közös tényezőket (pl. azonos értékesítési csatornák közös kezelésének lehetősége, azonos vagy hasonló termelőberendezések karbantartásának közös lehetősége stb.)

A 2. táblázat 1. oszlopa tartalmazza a megosztás lehetséges formáira vonatkozó példákat (természetesen szintén nem teljességre törekvő módon).

A kritikus keresztkapcsolatok azonosítása

Az elemzési munka további részében egyenként kellett értékelni e keresztkapcsolatokat, s egyenként ítéltük meg azt, hogy az adott kapcsolat vélhetően szinergikus tartalmú-e vagy sem. A megítéléskor nagyon fontos arra is figyelni, hogy ne csak a jelenlegi, hanem a potenciális helyzeteket is figyelembe vegyük. Pl. egy, az értékesítési csatornákra vonatkozó keresztkapcsolatnál ne csak azt azonosítsuk, hogy melyek a közös értékesítési csatornái két különböző terméknek, hanem azt is, hogy a jövőben, potenciálisan milyen új, közös értékesítési csatornák érhetőek el, s esetleg csak éppen együtt érhetőek el.

Porter (1985) szerint az erőforrások (pl. készségek) transzferálása csak akkor javítja az érintett üzletek versenyképességét, ha az üzletek közötti hasonlóságok megfelelnek három feltételnek:

- 1) A hasonlóságok jellege elég jelentős ahhoz, hogy a megosztott erőforrások érdemiek, értékesek legyenek egymás számára,
- 2) A transzferálni kívánt képességek fontosak a versenyelőny szempontjából (pl. kritikus sikertényezőt érintenek),
- 3) Az ilyen erőforrások a versenyelőny jelentős nagyságú forrását jelentik.

Vizjak szerint azok a keresztkapcsolatok minősíthetők kritikusaknak, amelyek:

- a működési költség jelentős mértékére/hányadára vannak hatással,
- a költség- vagy margin-driverekre hatnak.

Vizjak szerint a fő driverek: méretgazdaságosság, tanulási görbe, kapacitáskihasználtság.

Ezt véleményem szerint feltétlenül ki kell egészíteni a részvényesi értéket generáló hét fő hajtóerővel. A részvénytulajdonosi értékképzés alapvető értékképző elemei, az ún. *értékképzési hajtóerők* az alábbiak:

- értékesítés növekedési rátája; definíciója: adott évi nettó értékesítési árbevétel/előző évi nettó értékesítési árbevétel,
- üzemi/üzleti eredmény profitrátája (operating profit margin); definíciója: kamat- és adófizetés előtti üzemi/üzleti eredmény/nettó értékesítési árbevétel,
- társasági nyereségadó kulcsa,
- forgótőke/forgóeszköz-beruházás,
- állóeszköz-beruházás,
- tőkekötség, és
- az értéknövekedés/az előrejelzés időtartama.

Mindezt ld. részletesebben Imre T. hivatkozott tanulmányában.

Azokat a keresztkapcsolatokat, amelyek:

- jelentősen befolyásolhatják az értéktéremtés nagyságát,
- stratégiai fontosságúak (pl. kritikus sikertényezőt érintenek), és
- vélhetően szinergikus tartalmúak,

vagyis az együttes, valamilyen módon összehangolt koordinált működés/tevékenységvégeztés együttes jövedelmezősége, optimuma esetleg nagyobb, mint a szuboptimumok összege (avagy az együttes-koordinált működés költsége kisebb), nevezzük *kritikus keresztkapcsolatoknak*.

A vélhető szinergiák tartalmi körülhatárolása

Az előző lépések hatásaként vélelmezett szinergikus kapcsolat üzleti/működési tartalmát pontosan körül kell határolni. Ekkor az alábbi kérdésekre kell választ adni:

- Mire terjed ki a vélt szinergia? Milyen eszközre, működési módszerre, folyamatra, tevékenységre stb.?
- Kiket érint ez a szinergia?

A szinergiák (gazdasági) értékelése

Ahhoz, hogy az egyes szinergiák érdemben megítélhetőek legyenek, a szinergiák értékét valamilyen pénzügyi kategóriában meg kell adni (árbevétel-növekedés,

költségcsökkenés, adózatlan eredménynövekedés). A gyakorlati tapasztalatok szerint az egyes szinergiák többségénél ezt többé-kevésbé meg is lehet tenni, bár esetenként jelentős bizonytalanságokkal.

Egy szinergikus kapcsolat fontosságának üzleti szintű értékeléséhez feltétlenül meg kell válaszolni a következőket:

– Mekkora a szinergia teljes (vagy részleges) kihasználásával elérhető gazdasági eredmény?

– Milyen gazdasági kategória formájában nyilvánul ez meg (beruházási igény csökkenése, költségcsökkenés, árbevétel-növekedés stb.)?

– Mennyi az előzőekből következő becsült eredménynövekedés?

– Egyszeri eredményjavulást okoz-e a szinergia kihasználása, avagy az eredmény időben folyamatosan jelentkezik? Ha az utóbbi, akkor hány évig tart ez?

Amint arra Goold, Campbell és Alexander (1989) is rámutatott, a szinergiák keresése sokszor vezetett csalódásokhoz, elsősorban a vállalatfelvásárlások és a fúziók utólagos értékelésekor. A fő hiba: a szinergiák értékét/hozzáadást túl-, míg a kihasználás költségét alulértékelték.

A probléma lényege: a potenciális előnyöket viszonylag jól lehet számszerűsíteni, a potenciális hátrányokat (lévén szervezeti és menedzselési kérdések) elég nehéz. E költségek tipikusan/ elsődlegesen szervezeti költségek, amiket nehéz kvantifikálni, ezért aztán a legtöbb cég hajlamos ezeket elhanyagolni.

A szinergiákra vonatkozó előny-hátrány-elemzéssel Prahalad és Doz, valamint Porter (1985) foglalkozott részletesebben.

♦ Az interdependens üzletek közös irányításából, vagyis a szinergiák kihasználásából származó legfontosabb előnyök a következők:

• *Költségcsökkenés és a hozzáadott érték kontrollja*

A források megosztása csökkenti a költségeket. Kevésbé nyilvánvaló előny, hogy az értékképződés láncát/folyamatát jobban kontrollálhatják. Ilyen lehetőség pl. az aktív ármenedzselés. A közvetítők vagy a beszállítók árrésének egy részét meg lehet szerezni, a vevői alkupozíció erősebb/koncentráltabb volta miatt.

• *Technológiai integritás*

Egy technológiailag orientált többüzletes társaság hajlandó elviselni a koordinációs költségeket, a megszerzett technológiai integritásért cserébe. A technológiai

integritás ugyanis tartalmazhatja a képességet arra, hogy kritikus know-how-t házon belül tartson. Ezen túlmenően, a műszaki ismeretek egy kritikus tömegén felüli mértéke megkönnyítheti a termékfejlesztést, minőségdiktálónak válást.

• *Globális/multinacionális infrastruktúra fenntartása*

A globális/multinacionális verseny stratégiai kérdésként vet föl számos olyan témát, amelyek megosztása előnyökkel járhat: globális márkanév, elosztási költségek, gyártási jelenlét, szervizhálózat stb. Gyakran egy ilyen jellegű multinacionális infrastruktúrális háttér fenntartása meghaladja egy üzletág erejét, és csak nagy társaságok „ernyője” alatt működtethető hatékonyan.

• *A verseny természetének befolyásolása*

Számos üzletben a versenytársak szélesítik a termékválasztékot. A széles termékválaszték lehetővé teszi, hogy keresztfinszírozózzanak termékeket és üzleteket, alkuelőnyöket harcoljanak ki a szállítóknál, és a „core”-technológiát általánossá tegyék számos üzletükben. A keresztfinszírozás lehetőségei arra sarkalltak számos céget (pl. 3M, HP, Matsushita), hogy újragondolják a decentralizációs filozófiájukat.

• *Kormányzati szervekkel való alkupozíció erősítése*

Ennek több formája is van. Például egy többüzletes társaságnak lehetősége van egy adott országban/régióban való megjelenése, odatelepedése, ottani munkaerő alkalmazása fejében adóengedélyeket, privilégiumokat kérni, a kormányzati szektor kizárólagos beszállítójává válni (egy időre), avagy a termékszerkezet szélesítésével járó új beruházásokért, a helyi munkaerő garantált foglalkoztatásáért cserébe a versenytársakat korlátozó vámintézkedéseket kapni stb.

♦ A szinergiák kihasználásával kapcsolatos legfontosabb költségek/hátrányok:

• *Koordinációs költségek*

Relatíván legkönnyebben a koordinációs költségeket lehet megérteni. Az üzletágaknak koordinálni kell olyasmiket, mint pl. a beszállítás ütemezése (az ún. scheduling), prioritások felállítása, problémák megoldása. A koordinációs költségek időbeli, személyzeti és pénzügyi költségek lehetnek.

Az emberi erőforrások megosztása folyamatos koordinációt, míg az egyesített beszerzés általában semmi mást nem igényel, mint időszakos kommunikációt a beszerzendő inputok mennyiségét és minőségét illetően.

• *Kiseb figyelem az üzletekre*

A top-menedzsment kevésbé fókuszál az üzletekre, ha szinergiát menedzsel. Ez a szinergia-kihasználás egyik legalapvetőbb költsége. A szinergiák kihasználása több menedzsmentidőt, gyakran több menedzsmenti szintet és több bizottsági találkozót igényel. Gyakran a menedzseri figyelem a „szervezeti fogaskerekerek olajozására” fordítódik a verseny helyett. A prioritásokról, forrásallokációról, transzferákról és egyéb hasonló témákról folytatott tárgyalások jelentős időt és figyelmet kötnek le a menedzsment részéről. A belső fókusz a szinergikus költségek egyik nagy tétele lehet.

• *A rugalmasság elvesztése*

Az üzletek növekvő száma egyre inkább megkívánja a rugalmasság, a gyors válaszadási képesség javítását. Azok az üzletek tudnak gyorsan reagálni, amelyek diszkrét, különálló egységek.

A rugalmatlanságnak két formája van:

- a versenytárs új versenylépésére való válaszadás potenciális nehézsége/lassúsága,
- a kilépési korlátok gyarapodása.

A megosztás – s így két vagy akár több üzletág erősebb-gyengébb összekapcsolása – a korábbinál nehezebbé teheti a rugalmas válaszadást egy versenytárs lépésére. Ha interdependens üzletek csoportjának részévé válnak, akkor rugalmasságuk csökken. Az erőforrások megosztása pedig megemeli a kilépési korlátot.

• *Az üzleti teljesítmények átláthatóságának elvesztése*

Egy egyedülálló üzlet teljesítményét relatíve könnyű megmérni. Ennek következtében, a teljesítményértékelés és a menedzserek motiválása is viszonylag egyszerű. A keresztkapcsolatokkal összefűzött teljesítményeinek megállapítása már jóval nehezebb. Egymástól függő üzletek esetében, ahol a források meg vannak osztva, a közös költségek, a transzferárok stb. még az elszámolásokat is „elmaszatolják”. Mivel a menedzserek nem teljesen önállóan hozhatják meg a döntéseiket (pl. árról, volumenről), ezért nem tehetők teljesen felelőssé az üzletmenetért és sem.

• *Redukált/csökkenett innováció*

Az innováció és a vállalkozókészség akkor virágzik, ha a szervezeti rendszer a „szabad cselekvés” szellemében működik. Ha az innovatív ötleteket meg kell tárgyalni más üzletekkel, és a forrás-allokációhoz mások jóváhagyása is szükséges, az egyeztetéseknek gyakran éppen a vállalkozókészség válik áldozatává.

• *A kompromisszumok költségei*

Egy tevékenység megosztása igényelheti azt, hogy ez a tevékenység (a megosztás után) olyan módon folyjon, ami nem optimális egyik üzletág számára sem. Az értékesítési munkatársak munkájának megosztása pl. jelentheti azt, hogy az eladó kevesebb figyelmet fordít mindkét üzletág termékeire, és az egyes termékekről kevesebbet tud, mintha csak egy üzletág termékeivel foglalkozna. Ez a fajta költség lehet elhanyagolhatóan kicsi, de lehet olyan nagy is, ami lenullázza, sőt akár negatívba is fordíthatja a megosztás előnyeit. Az első esetre lehet példa egy márkanév megosztása/kiterjesztése egy új termékre, míg a második esetre lehet példa a teljes logisztikai rendszer megosztása.

Mint mindezekből is kitűnik, egy-egy konkrét szinergia kihasználásának megkezdése előtt alaposan számba kell venni a potenciális előnyöket és hátrányokat, nehogy később kellemetlen meglepetésben legyen részünk. A 2. táblázatban bemutatott elvi példák reprezentálják a potenciális megosztásokat, a potenciális verselőnyöket, és azok potenciális költségeit/korlátait. A potenciális költségeket illetően a táblázatban külön nem szerepelnek a koordinációs költségekre vagy a menedzsmenti fókusz változása miatti költségekre vonatkozó példák, mert ezek általános (nem szinergia-fajtától függő specifikus) költségek.

A szinergiák kategorizálása és rangsorolása

Ahhoz, hogy az egyes szinergiák kihasználási sorrendjét meg tudjuk határozni, valamilyen rangsort kell fölállítani.

Egy szinergikus kapcsolat fontosságának üzleti szintű értékeléséhez három szempontot kell figyelembe venni:

- a szinergia teljes kihasználásával *elérhető gazdasági eredményt* (ez általában adózatlan eredménynövekedésként mutatkozhat meg),
- a szinergia kihasználásához szükséges lépések *költségét* (pl. extra koordinációs költségek, extra beruházások stb.),
- a szinergia kihasználásához szükséges időt.

Az egyes szinergiák kihasználási rangsorát e három tényező együttes figyelembevételével, egy háromdimenziós mátrix alapján lehetne a legkönnyebben elvégezni, s logikusan a szinergiák kihasználását azzal kell kezdeni, amelyre egyidejűleg igaz, hogy relatíve nagy eredménnyel kecsegtet, időben gyorsan és alacsony költséggel realizálható; vagyis a képzeletbeli mátrix mint „kocka” egyik felső sarkából lefelé, a túlsó sarok felé kellene haladni.

A három-dimenziós ábrázolás praktikus problémáit figyelembe véve az tűnik célszerűnek, hogy a fentebb említett három értékelési szempontot külön-külön figyelembe véve, három külön rangsort állítsunk fel. Ezután csoportokat, klasztereket kell kialakítani, először a három külön rangsort figyelembe véve (rangsoronként három alcsoportot), majd a három rangsor három x három alcsoportját egybevetve egy végső csoportosítást kell elvégezni, amely egyben a tényleges kihasználhatóság sorrendiségére vonatkozó javaslat alapját is képezheti.

Habár mindhárom tényező meglehetősen bizonytalan, ill. (különösen az időt tekintve) bizonyos mértékben saját döntés függvénye, a három tényező értékeit becsülve, és a vállalati szintű diszkontrátát mint premisszát alkalmazva, az egyes szinergikus kapcsolatok becsült nettó jelenértékei (NPV) is kiszámíthatóak.

• *Az első rangsorolási tényező, az üzleti eredmény esetében a már korábban elkészített becslések eredményeit használhatjuk föl, s az (adózatlan) eredmény szerint alcsoportokat képezünk:*

- nagy eredménykhatású,
- közepes eredményű,
- kis eredménykhatású szinergiák.

(Az, hogy mi számít nagy, közepes avagy kis eredménykhatásnak, természetesen vállalatunként változik, de a vállalatot és az iparágat jól ismerő szakértők ezt meg kell, hogy tudják határozni.)

• *A második rangsorolási tényező, a költségek esetében háromféle extra költség merülhet föl:*

– az adott szinergia kihasználásának részletes elemzése, azaz egy kvázi-megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének költsége; ennek költségét – mivel belsőnek kell csinálniuk – gyakorlatilag nullának tekintettük

– a tanulmány elkészítése és a szinergia kihasználására (beleértve annak módozatát is!) vonatkozó végleges döntés után szervezési feladatok következnek; ennek költsége nullától néhány millió Ft-ig terjedhet

– az adott szinergia kihasználásához esetenként szükség lehet kisebb-nagyobb volumenű extra beruházásokra is; egyes szinergiák kihasználása esetén ez jelentős összeg is lehet.

A költségek tekintetében is három alcsoportot képezhetünk, az alábbi bontásban:

– csak a tanulmány elkészítésének, valamint minimális szervezési feladatoknak van költsége,

– a tanulmánykészítés mellett jelentősebb szervezési feladatok várhatók, érdemi (de előre most még nem becsült) költségekkel,

– az előző kettőn túl, beruházás/befektetés is szükségeltetik a szinergia kihasználásához.

• *A harmadik értékelési tényező, az idő esetében egy definíciós jellegű kérdés vetődik föl, nevezetesen: Melyik időpont tekinthető a szinergia kihasználása időpontjának?* E kérdés megválaszolásához a szinergiák kihasználásának azt a természetes menetét vehetjük figyelembe, miszerint e folyamatban három fázis különíthető el:

– Az elsőben a szinergia felismerése, azonosítása és a kihasználására vonatkozó döntés megszületése után egy, a *részletekre vonatkozó alapos elemzés* szükségeltetik, azoknak a kérdéseknek a megválaszolására, hogy (a durva előzetes becsléseken túlmenően) pontosan/pontosabban mennyi a szinergia értéke, hogyan (milyen megoldással) érhető el a becsült eredmény, és milyen költséggel. Ezen részletes elemzés időigényét nevezhetjük az első fázis időigényének (ekkor az adott szinergiával még gyakorlatilag nem történik semmi).

– A második fázisban *megkezdődik a tényleges kihasználás*, sikeres megoldási mód esetén egyre növekvő eredménnyel, s e fázis végére a szinergia kihasználásának mértéke eléri a kitűzött mértéket.

– A harmadik fázis során pedig *a szinergia kihasználása mindvégig teljes körű*, a szinergia kihasználásának eredménye folyamatosan, azonos eredményszinten („rutinként”) jelentkezik, beépült a vállalat belső működési rendjébe.

Az első és a második fázis időigényét külön-külön is meg kell meghatározni, míg a harmadik fázis időigényét csak akkor, ha a szinergia időben korlátozott időtartamig „létezik”, s valamely (pl. műszaki) oknál fogva egy idő után maga a keresztkapcsolat, s így a szinergikus hatás is „elenyészik”.

Az egyes rangsorképző tényezők szerinti értékelés és csoportosítás után klasztereket kell kialakítani, a következő klaszterképző elemek szerint:

A kategóriájú szinergiák:

- közepes vagy nagy eredménykilátások,
- rövid megvalósítási időszükséglet,
- alacsony megvalósítási költség.

B kategóriájú szinergiák:

- közepes vagy nagy eredménykilátások,
- közepes vagy nagy megvalósítási időszükséglet,
- közepes vagy nagy megvalósítási költség.

C kategóriájú szinergiák:

- közepes vagy kicsi eredménykilátások,

- rövid megvalósítási időszükséglet, és
- alacsony megvalósítási költség.

D kategóriájú szinergiák:

- közepes vagy kicsi eredménykilátások,
- közepes vagy nagy megvalósítási időszükséglet,
- közepes vagy nagy megvalósítási költség.

A kategorizálás elvégzése, a becsült NPV-értékek kiszámítása és az egyes szinergiák megvalósítása/megvalósíthatósága függetlenségének szakértői megítélése után következhet a szinergiák *végző rangsorolása*, ami egyben kihasználásuk egyfajta sorrendjét jelentheti (ez vezetői döntések függvénye).

A szinergiák kihasználása

Az egész szinergia-dologban a legkritikusabb, legérzékenyebb rész: maga a kihasználás.

Ansoff (1965) szerint a probléma lényege, hogy a szinergikus hatások kiaknázásának módja zavaró, nem megszokott jelenség a társaságon belül. Ugyanő írja későbbi művében: „Az SBU-menedzserek nem lelkes szinergisták, mert a szinergiák kihasználása csökkenti szabadságfokukat.”

Ugyanerre mutat rá Goold, Campbell és Alexander (1994), amikor megfogalmazták az ún. „megvilágosodott önérték paradoxonát”, amely így szól: „Az SBU menedzserek miért nem akarják önként kihasználni a szinergiákat, még akkor sem, ha racionálisan belátható, hogy a társasági eredmény javul?” A választ is megadhatjuk erre: a szinergiák kihasználása csökkenti az üzleti vezetés önállóságát, így a divízióegoizmus a szinergizmus ellen hat.

A szakirodalomban számosan hangoztatják, és személyes tapasztalataim is megerősítik azt, hogy *a kihasználás folyamatában a top-menedzsment szinergia iránti elkötelezettsége a legfontosabb tényező.*

Goold és Campbell (1989) írja, hogy az „erős vezetés (leadership) versus üzleti autonómia” dilemmája merül föl a szinergiák kihasználásakor: a szinergia kihasználására létrejött koordináló bizottság kevesebb kontrollt enged az üzletágvezetőknek a saját területükön, aminek autonómiavesztés és motivációcsökkenés a következménye.

Kanter szerint a szinergikus hatások növelésére irányuló erőfeszítések általában három elemet tartalmaznak:

- fókuszálni az értéktöbbszöröző dolgokra,
- érdekeltégségi rendszerbeni módosítások/eltolódások,

– kommunikációs és kooperációs kultúra, személyes kapcsolatok.

Az első elem ismerős: leadership a vezetés részéről. A szinergiák kihasználásakor lehetőleg olyan módot kell kialakítani, hogy minden ügy „win-win deal” lehessen. A második elem fontossága is nyilvánvaló: a felsővezetők értékelésekor és javadalmazásakor a szinergiák kihasználását is bele kell „komponálni” a rendszerbe.

A harmadik elem: a kommunikáció. A legtöbb szinergia-ötlet az egyszerű információcsereből indul ki. Ezen esetleges információcsatornákat kell kiszélesíteni és működtetni mindvégig, a bevonás, meggyőzés elemeit is hangsúlyozottan alkalmazva.

A szinergiák kihasználása az előző alfejezetben említett 1. fázisbeli feladat elvégzésével, vagyis egyfajta *megvalósíthatósági tanulmány* elkészítésével kezdődhet. A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésébe be kell vonni mindazokat (mindazon tevékenységek képviselőit/szakértőit), akiket a jelenben és/vagy a jövőben érinthet az adott szinergikus kapcsolat, azaz föl kell sorolni, hogy kiket, a társaság mely részlegeit (üzletág, osztály, főosztály stb.) érinti/érintheti és milyen mértékben.

Az *érintettség mértékére* két csoportot kell elkülöníteni:

– *elsődlegesen érintettek* azok, akik közötti kereszt-kapcsolat a szinergia alapja,

– *másodlagosan érintettek* pedig azok, akiknek a működését egyébként még érdemben befolyásolja/befolyásolhatja az, ha a szinergiát kihasználják (vagy éppen ellenkezőleg, teljességgel kihasználatlan marad).

Egy szinergikus kapcsolatról szóló megvalósíthatósági tanulmánynak feltétlenül meg kell válaszolnia a következőket:

– Mekkora a szinergia várható gazdasági eredménye?

– A szinergia kihasználásához milyen gyakorlati lépések szükségesek (tanulmány, felmérés, koordináció, beruházás, átszervezés stb.)?

– A kihasználás érdekében tett lépéseknek mekkora a költsége (pl. extra koordinációs költségek, extra beruházások stb.)

– A szinergia kihasználásához mennyi idő szükséges? Részletesen: az 1. 2. és 3. fázisokra?

– A szinergia kihasználására milyen megvalósítási megoldás(ok), módszer(ek) vehetők figyelembe?

– Mi az egyes alternatív megoldási módok közt a különbség (előnyök-hátrányok eredményben, költségben, időráfordításban vagy -szükségletben, műszaki megoldásokban stb.)?

Ezen általános kérdéseken túlmenően, a megvalósíthatósági tanulmányban természetesen fel kell tenni az adott egyedi szinergikus kapcsolatra jellemző, *speciális* kérdéseket, és a tanulmánynak tartalmaznia kell az ezekre adott/adható válaszokat is.

A szinergiák kihasználása különböző megoldásokkal, módszerekkel történhet, de ez *mindig valamiféle extra koordinációt jelent* (legalábbis a kihasználás legelső időszakában). A legtipikusabb *kihasználási módszerek* az alábbiak lehetnek (Vizjak és a saját tapasztalataink alapján):

– *Ideiglenes feladatorientált irányító csoport (ún. task-force*)*: az adott feladat végrehajtására alakított, s a feladat elvégzése után feloszló csoport; ilyet akkor érdemes létrehozni, ha a szinergia kihasználásának feltételeit, rendszerét, struktúráját stb. egyszeri feladatként kell kialakítani, s magának a kialakított rendszernek a működtetése jól telepíthető egy már meglévő szervezeti egységhez.

– *Horizontális állandó koordinációs bizottság*: több egység azonos tevékenységét koordinálja, állandó jelleggel, és szigorúan az adott szinergikus kapcsolat ügyeire korlátozódó hatáskörrel (pl. azonos vevőkkel való kapcsolattartást koordinál); ilyen állandó bizottságot olyan szinergiák menedzselésére érdemes létrehozni, amely állandó szervezeti közti összehangolást, egyeztetést kíván, ugyanakkor azok a konkrét tevékenységek, amelyeket a szinergia kapcsán az egyes részlegek végeznek, csak relatíve kis részét teszik ki az érintett egységek tevékenységének, avagy a szinergia kihasználására kialakított rendszer működtetése nem telepíthető jól egy már meglévő szervezeti egységhez.

– *Horizontális menedzsment-rendszer*: hasonló az előzőhöz, de azzal a nagyon lényeges különbséggel, hogy ez esetben már jelentős tevékenységbeli átfedés van az érintett két (vagy több) egység között, így a koordináció már nem szorítkozhat kizárólag a szinergiával szorosan összefüggő kérdések koordinálására, hanem egy általánosabb, szélesebb körű szervezeti közti koordinációra van szükség (ez egyfajta speciális mátrix-elemként is fel-fogható).

– *Üzletágak átszervezése/újracsoportosítása*: ez a meglévő üzletágak összevonását vagy különválasztását

jelent; e megoldást akkor érdemes választani, ha pl. a szinergia oly mértékű átfedés „eredménye”, hogy a kihasználása sokkal hatékonyabb, ha teljesen közös irányítás alá kerül a két üzleti terület.

– *Részleges központosítás*: egyes feladatok/tevékenységek végzését a vállalatirányító központ kiemeli az üzletágakból és központilag kezeli; e megoldást akkor érdemes választani, ha több/sok szervezeti egység működését érinti az adott szinergikus hatás, ugyanakkor egyikhez sem telepíthető jól az ezzel való foglalkozás és/vagy az ezért való felelősség, mert pl. sok egységet érintő az ügy, de mindegyik egység tevékenységének csak viszonylag kis hányadát érinti, vagy pl. sokaknál profilidegen a tevékenység. Ilyenre tipikus példa a központi R&D (kutatás-fejlesztés), a számítástechnika, vagy a központilag szervezett őrzés-védelem.

Még jól meghatározott, azonosított, definiált szinergiák is kihasználatlanul maradnak, ha a top-management nem tesz lényegi koordinációs-szervezési lépéseket a kihasználásuk érdekében.

Néhány gyakorlati példa

◊ Reuters – UPI fúzió

Jauch és Glueck szerepeltetik hivatkozott könyvükben a Reuters és a UPI fúzióját, mint egy jó példát egy sikeres szinergikus merger-re. A UPI erős volt az USA-ban, és nagyon jó nemzetközi telefotó szolgáltatása volt, ami a Reutersnek hiányzott; ezek jelentették a komplementaritás olyan elemeit, amit a UPI vitt a „házasságba”. A Reuters erős volt tőzsdei információszolgáltatásban; ez volt az ő legértékesebb „hozománya”. Mára az egyesült társaság a világ első számú hírszolgáltatójává vált.

◊ Az American Express

A Fortune magazin és R. M. Kanter leírásából ismerkedhetünk meg az American Express példájával.

Az Amex egy különösen figyelemreméltó és sikeres eset a szinergikus értéktöbbszöröződésre.

Az Amex 1982-től keresi tudatosan a szinergiákat. Az ügyvezető vezérigazgató, James Robinson 1982-ben nevezte prioritásnak a szinergiák kihasználását, és feladatul adta ki a helyetteseinek, hogy fejenként két-három szinergia azonosítását és kihasználását tervezzék be az éves terveikbe. 1987-re 260 ilyen ötletet próbáltak ki, és

* A „task-force” nehezen lefordítható fogalom; az amerikai katonai zsargonból származó kifejezés, a hadseregben egységes vezetés alatt álló, különleges feladattal megbízott harci különítményt, alkalmi harci köteléket jelent.

hetven %-uk működött. Az ötletek között volt: irodahe-lyek, adatfeldolgozási lehetőségek, piaci tapasztalatok megosztása, de az eseteknek kb. a fele arra irányult, hogy az alkalmazottak az egyik üzletág termékei mellett a másikat is árulják (ez a termékek ún. keresztmarketingje). Ez a megközelítés a decentralizáción nyugvó önkéntes együttműködésen alapult, és nem top-down parancsra épülő centralizáción.

1986-ban az Amex nettó profitjának kb. tíz %-a már a szinergiák kihasználásából származott. A részvényesi megtérülés 1986-ban az Amexnél 18.6 % volt, míg a három fő versenytársnál a következő: Citicorp 18.2 %, Sears Roebuck 12.5 %, Merrill Lynch 10.9 %.

◊ Az amerikai nagybankok példája

Robert Grant egy nem igazán a széles olvasóközönségnek szánt tanulmányt készített hat nagy amerikai bankház szinergikus „viselkedéséről”. A hat kiválasztott bank legfőbb adatai a mellékelt kis táblázatban olvashatók: Amerikai bankházak

A társasági éves jelentések alapján Robert Grant elemezte a szinergia-kihasználást. Tapasztalatainak legfőbb

Amerikai bankházak

név:	rangsor:	eszközérték (Mrd \$-ban):
Citicorp	1.	196
BankAmerica	2.	104
Prudential	3.	103
American Express	5.	99
Sears Roebuck	11.	66
Merrill Lynch	16.	53

Forrás: Fortune, 1987. VI. 8.)

eredményeit a következő kis táblázatos formában foglalhatjuk össze: Szinergia kihasználás

Mindezekből egyértelműen látható, hogy a nagybankok igen nagy erőfeszítést tettek a szinergikus lehetőségek kihasználására. Sőt, az is látszik, hogy – mivel számos szinergia kihasználására mindannyian törekedtek – a szinergiával „érintett” üzleti folyamatokban olyan változást idéztek elő, ami az egész iparági versenyt, a versenyben való viselkedést, a termékösszetételt stb. megváltoztatta, vagyis tartós versenyelőnyre tettek szert, új iparági normákat teremtettek, ezzel is megnehezítve konkurenseik helyzetét.

Szinergia kihasználás

A szinergia forrása:	A kihasználásukra tett akciók:	Mely társaságoknál szerepelt:
értékesítés	a termékek keresztértékesítése, a létesítmények közös használata	mind a hat, Sears, BA, Citi, ML
adattfeldolgozás és kommunikációs rendszerek	az eszközök megosztása	a Prud kivételével mindegyik
pénzügy	a pénzügyi eszközök „pool”-jának újraszervezése, központi hitelfelvétel és keresztfinanszírozás	Amex, Citi
kutatás	megosztott kutatási szolgáltatások, egy szervezetbe való centralizálás	Citi, BA, Amex, ML
általános menedzsment-ismeretek transzfere a divíziók/leányvállalatok között	top-menedzserek transzfere/rotációja	mind a hat
reputáció-transzfer	márkanév, cégnév transzfer	mind a hat
megnövelt kapacitások az innováció számára	új termékek bevezetése, kombinált szolgáltatások	mind a hat

◊ A vertikális integráció szinergikus hatásai

Munkahelyem, a MOL Rt. vertikálisan integrált olaj-, ill. gázipari vállalat. Az integráltságból származó előnyöket – mint mindennapi életünk, körülményeink részét – természetesen véljük, érezzük. A mi iparágunk résztvevőinek nagy többsége (részben vagy egészben) vertikálisan integrált, aki pedig nem az, az arra törekszik, hogy egyre integráltabb legyen.

A vertikális integráltságnak rengeteg előnye, szinergikus hatása lehet. Ezek közül most azokat emeljük ki, amelyek az olaj- és gáziparban is értelmezhetők, és a MOL-ban is megvannak, vagy potenciálisan megteremthetők.

A vertikális integrálás szinergikus előnyei

A vertikális integrálás leggyakoribb előnye a közös termelésben, értékesítésben, beszerzésben irányításban elért megtakarítás vagy költségcsökkenés.

– *A belső irányítás, koordinálás megtakarításai.* Az összehangolt, közös irányítású működés költségei alacsonyabbak, az ütemtervezés, az egyenletesebb nyersanyag-ellátás, a szállítások egyenletesebb vagy speciális ütemezése miatt, valamint amiatt, hogy kevesebb tartalékot kell beépíteni az iparágba/vállalatba ahhoz, hogy az előre nem látható eseményekkel is meg lehessen küzdeni.

– *Információs megtakarítás.* Az integrált vállalatnak bizonyos piaci információkból kevesebbre van szüksége, vagy kisebb az információszerzés összes költsége, a nagymértékű belső átadás-átvételek, belső értékesítések miatt. A piac nyomkövetésének, a kínálat, kereslet, árak előrejelzésének állandó költségei a koordinált információszerzés miatt kisebbek.

– *A piac megkerüléséből származó megtakarítás.* Az integrálás révén megtakarítható a piaci ügyletekkel járó értékesítési, tárgyalási és szerződési-ügyleti költségek egy része. Főleg a belső értékesítés miatt a belső reklám és marketing is, ez is megtakarításként jelentkezik.

– *A kapcsolatok stabilitásából adódó megtakarítás.* A vertikális lánc tagjai tudják, hogy beszerzési, ill. értékesítési kapcsolataik stabilak, így hatékonyabb, szakosított eljárásokat alkalmaznak az együttműködésre (speciális készletezés, speciális nyilvántartás és ellenőrzés stb.)

– *A kínálat és/vagy kereslet biztosítása.* A vertikális integrálás biztosítja a vállalat számára, hogy éppen a kellő időben kapjon egy szükséges szállítmányt, ill. olyankor is felveszi a másik részleg a termékét, amikor arra egyéb keresleti okok miatt nem számíthatna. A kereslet/kínálat szabályozását azonban nem lehet/nem szabad a piaci ingadozások elleni tökéletes védelemnek tekinteni, hanem csak a piaci bizonytalanságokat csökkentő tényezőnek.

– *Mások alkupozíciójának ellensúlyozása.* Ha a vállalatnak olyan szállítókkal vagy vevőkkel van dolga, akik jelentős alkuerővel rendelkeznek (és ilyenek vannak, ld. iparági struktúraelemzés eredményei), akkor szinergikus hatású lehet az ő irányukba történő vissza-, ill. előre integrálás. Ha pl. a beszállító nyeresége vállalatban belüli nyereséggé válik, akkor megtudhatjuk a ráfordítás tényleges költségét, ezáltal lehetővé válik az, hogy a vállalat maximalizálja az integrálás előtti két egység együttes profitját.

– *Belépési korlátok emelése.* A vertikálisan integrált vállalat léte önmagában magas belépési korlátot jelent az új belépők elé, részben azért, mert az integrált vállalat profitja (a belső optimalizálások miatt) általában magasabb, részben pedig azért, mert a vertikális vállalat el

tudja zárni a források, elosztási csatornák egy részét, vagy egészét az új belépő elől.

– *Védelem a kizárás ellen.* Integrálásra akkor is szükség lehet, ha nincsenek ugyan pozitív hatásai, de az integráló lépéssel meg lehet akadályozni, hogy a vállalatot elzárják a szállítóktól vagy a vevőktől. A versenytárs(ak) integrálása pedig számos ellátási forrást, megrendelőt leköt, akadályt képezve a többi versenytárs számára.

A szinergia-elemzés során mindezen tényezőket is végig kell tekinteni, s az adott elemzett egység esetén meg kell jelölni azokat a tényezőket, amelyek szinergikus hatásúak lehetnek az adott egység esetében.

A vertikális (és persze a horizontális) integráció eredménye mindezek felüli működési, marketing, menedzsment- és pénzügyi szinergiákban is megmutatkozik.

♦ A MOL Rt. néhány szinergiája

A MOL Rt. szervezetileg – a központi szervezeteken kívül – két üzletcsoportra, és az ezeken belül lévő tizenkét üzletágra tagolódik. Az egyik üzletcsoport (az ún. upstream) foglalkozik a szénhidrogén-kutatással és -kitermeléssel, a csővezetéki szállítással, olaj- és gáztranzittal, földalatti gáztárolással, valamint földgáz, PB és egyéb gáztermékek nagy- és kiskereskedelmével. A másik üzletcsoport (az ún. downstream) foglalkozik a nyersolaj-importhal, a nyersolaj finomításával, valamint a finomítói termékek széles körének (benzinek, gázolajok, fűtőolajok, kenőanyagok, bitumenek, és még többszáz más termék) nagy- és kiskereskedelmével.

A MOL Rt. egyik fontos pénzügyi szinergiája abból a tényből (vagyis a vertikális integrálásból) származik, hogy a két üzletcsoport vezető termékeinek – egyik oldalon a földgáznak és a PB-nek, másik oldalon a benzineknek és gázolajoknak – az értékesítési szezonálitása éppen eltérő, ellentétes; pl. a földgáz 75 %-a a téli félévben fogy, míg a benzin- és gázolajfogyasztás tavasztól őszi erősebb, a téli félévben gyengébb. Az eltérő szezonálitás miatt a két üzletcsoport cash-ben (forgóeszközben) keresztfinanszírozza egymást, így a MOL Rt.-nek kevesebb rövidlejáratú hitelt kell fölvennie (vagy egyáltalán nem is kell ilyen finanszírozási eszközöz nyúlania).

Másik, szintén pénzügyi szinergia az, hogy a belső egységek (mint jogilag nem önálló szervezetek) közötti átadás-átvétel belső elszámolóórákon, tényleges pénzmozgás nélkül történik, így ezen pénzmozgás költségét (pl. banki ügyleti jutalék) nem kell megfizetnünk, valamint nem kell ezen átadások után ÁFA-bevallást és -visszaigénylést készíteni.

Részben működési, részben marketing-szinergia a következő példám. A MOL Rt. egyik legnagyobb vevői a villamos erőművek. Az erőművek közül számos olyan van, amelyik földgáz és fűtőolaj tüzelőanyag felhasználásra egyaránt alkalmas. Ezek az erőművek az ún. puffer fogyasztói kategóriába tartoznak, ahol a tüzelőanyag-csere szükség esetén azonnal végrehajtható.

A MOL-nak az energetikaipar-piacai megtartása miatt érdeke, hogy a különböző erőművi fűtőolajok és a földgáz között egymással összhangban olyan versenyképes, az árarányokat és a használati értékeket is figyelembe vevő optimális kínálatot rendelkezzen, amely hangsúlyozottan figyelembe veszi:

- a termékek gazdaságosságát,
- a biztonságos energiaellátást,
- a környezeti terhelést,
- a szezonalitást,
- a régiók egyedi helyzetéből adódó költségeket,
- a mindenkori fűtőolaj készleteket,
- a rendelkezésre álló földgázforrásokat, és

ezek együttese alapján ér el gazdasági optimumot, egyéges piaci fellépésével.

Az erőművek olyan egymással versenyző termékeket vesznek, amely versenyző termékek mindegyikét a MOL Rt. képes egyszerre kínálni a vevőknek, sőt, ma a MOL Rt. az egyetlen, amely erre képes, így a példában szereplő szinergia kihasználása a MOL Rt. számára tartós versenyelőnyt biztosít, mert ilyen termékcsomagot (és szezonálisában is speciális) kínálatot ma, és még hosszabb időtávon is csak a MOL Rt. fog rendelkezni.

Részben marketing-, részben menedzsment-szinergia a regionális nemzetközi terjeszkedés irányítása, koordinálása. A MOL Rt. számos üzleti tevékenységében erőteljesen törekszik a szomszéd országokban való üzleti pozíciók megszerzésére. E regionális terjeszkedés során számos olyan szinergikus hatás van, amely egymást erősíti, így pl. a márkanév az elsőként bevezetett termékek után úgy mond 'húzza', megkönnyíti a többi termék megjelenését és piacszerzési pozícióját, avagy a hatósági és kormányzati kapcsolatok jól transzferálhatók.

Az értékesítési csatornák használata, a közös logisztikai rendszer stb. mind-mind szinergikus hatású, és az újabb és újabb terjeszkedési akciókat már mind a szinergikus hatások figyelembevételével alakítottuk ki. Vagyis, az új értékesítési régiókban az üzletek együttes fellépése szinergikus hatású.

Különleges szállító-vevő-kapcsolat és működési szinergia van a nagylengyeli kőolajtermelés és a zalai bitumengyártás között. A nehézolaj leginkább bitu-

mengyártásra jó, szállíthatósága viszont – fizikai tulajdonságai miatt – korlátozott. A speciálisan bitumengyártásra kialakított finomítói kapacitást ugyanakkor nagyon nehéz volna máshonnan ellátni. Külön-külön elemezve, mind a nagylengyeli nehézolajtermelés, mind a zalaegerszegi finomítóban folyó bitumengyártás olyan helyzetben van, hogy gazdaságosságuk önmagukban nézve a pozitív nullával jellemezhető. Együttesen azonban – kihasználva a földrajzi közelséget, a speciális nyersanyagra és speciális termékösszetételre kialakított finomítói rendszereket – a két egység szolid, de stabil jövedelmezőségű.

Összefoglalás

A tanulmány előző részei alapján álláspontom egyértelmű: többüzletes társaságok esetében a szinergia-menedzselésnek be kell épülnie a társaság életének mindennapjaiba, a stratégiai menedzsment integráns részévé kell válnia, hogy a társaság versenytársaitól eltérő tartós versenyelőnyt tudjon szerezni, jó stratégiát tudjon kialakítani, és azt sikeresen végre tudja hajtani.

A szinergia-elemzés előzőkben ismertetett (egy lehetséges) folyamatának eredményeként egy vállalat megtudhatja saját magáról, ill. egy másik vállalattal való kapcsolatáról, hogy:

- melyek a kritikus keresztkapcsolatai,
- milyen vélhető szinergiái vannak,
- ezeknek mekkora a becsült gazdasági értéke,
- mekkora a szinergiák kihasználásához szükséges lépések költsége,
- mekkora a szinergiák kihasználásához szükséges idő,
- mi a szinergiák által elsődlegesen és másodlagosan érintettek köre,
- melyek a szinergiák kihasználására szóbjáható megvalósítási megoldás(ok), módszer(ek).

Ha mindezt egy vállalat megtudja, akkor már nincs is hátra más, mint:

- nagy elszántsággal, vezetői eltökéltséggel és következetességgel kihasználni az azonosított szinergiákat,
- addicionális versenyelőnyhöz juttatva a vállalatot, és
- extraprofithoz juttatni a mindezért hálás tulajdonosokat.

Felhasznált szakirodalom

Ansoff, Igor: Corporate Strategy. Wiley & Sons, New York-London, 1965

Ansoff, Igor: Implanting Strategic Management. Wiley & Sons, London, 1990

Campbell, Andrew, – Luchs, Kathleen Sommers: Strategic Synergy. Butterworth Heinemann, Oxford, 1992

Chatterjee: Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. Strategic Management Journal, vol. 7. 1986. pp. 119-139.

Fortune magazin: Synergy works at American Express. Feb. 16. 1987, pp. 51-52.

Goold, M.-Campbell, A.: Strategies & Styles. Blackwell, London, 1989

Goold, M.-Campbell, A.- Alexander, D.: Corporate-level Strategy. Blackwell, London, 1994

1. táblázat

A szinergiák potenciális forrásai (Melyek azok az erőforrások, amelyek azonosak vagy hasonlóak, és potenciálisan megoszthatók?)

1) A működési szinergiák potenciális forrásai

Technológiák felhasználása (technológiai kapcsolatok), amely a termék előállításának technológiáját, és a termelési folyamatban felhasznált technológiát egyaránt tartalmazza:

- gépek, berendezések, járművek (terméktechnológia és folyamattechnológia egyaránt lehet)
- épületek, egyéb létesítmények
- karbantartás
- csomagolás
- stb.

Input logisztika:

- beszerzés, amely a processzált anyagok, ill. a feldolgozáshoz szükséges technológiák, berendezések, eljárások, szolgáltatások beszerzését is magában foglalja:
- beszállítás-ütemezés
- beérkező inputok ellenőrzése, tesztelése, minőségbiztosítása
- készletezés/raktározás és készletnyilvántartás
- szállítói kapcsolatok kezelése
- stb.

Termelési-működési környezet:

- automatizáció
- környezetvédelem
- biztonság
- minőségbiztosítás
- speciális ipari környezeti igények (pl. nagy tisztaság, fokozott tűzvédelem, egyéb specialitások)
- vállalati infrastrukturális igények
- stb.

Output logisztika:

- rendelésnyilvántartás és -feldolgozás
- készletezés és készletnyilvántartás
- kiszállítás-ütemezés
- stb.

A termékek konvertálhatósága

Egyik termék a másiknak alkatrésze/alkotóeleme/tartozéka

Technológiai adaptáció

Kiszolgáló technológiák (számítástechnika, információ-technológia, telekommunikáció)

Ipari kapcsolatok

K + F (a "klasszikus" kutatás-fejlesztés)

stb.

2) A marketing-szinergiák potenciális forrásai

Vevők, vevőszolgálat

- közös vevők
- visszajelzési rendszer kiépítése és működtetése
- „after-sale“ szolgáltatások
- vevőszolgálati kirendeltségek

Értékesítési/closztási csatornák

- ezek kiválasztása
- elosztói/ügynöki/bizományosi kapcsolatok

Rendelésfelvételi- és nyilvántartási rendszer,

Értékesítési munkaerő

Versenytársak

Értékesítési régiók, földrajzi elhelyezkedés

Márkanév

Piacutatás, új termékek bevezetése, új piacokon való megjelenés

Promóciós tevékenység (hirdetések, reklámok, szponzorálás stb.)

3) A pénzügyi szinergiák potenciális forrásai

Pénzügyi és számviteli tevékenységek mint szolgáltatások

Tőkebefektetés, beruházás

Hitelfelvétel

Betételhelyezés

Devizakezelés, árfolyamkockázat kezelése stb.

Adóügyek, adómegetkarítások stb.

Cash menedzsment

Vevő-szállító-kezelés, azonos ügyfelek banki

„összevezetése“

stb.

4) A menedzsment-szinergiák potenciális forrásai

Általános vezetési, szervezési és irányítási ismeretek

Vezetőkiválasztás és -kinevezés

Jogi tevékenységek

Tervezés

Partnerkeresés, -kiválasztás és szerződéskötés

Biztosítási szerződések

Munkaerő-toborzás és -képzés

Az egyik üzlet által elért/kialakított regionális kapcsolatok

Kormányzati és hatósági kapcsolatok

A stratégiák koordinálása az üzletek között, regionális vagy worldwide-alapon stb.

**Az erőforrások megosztásának formái,
potenciális versenyelőnyök és költségek (példák)**

1) Működési keresztkapcsolatokból származó versenyelőnyök és költségek:		
<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenyelőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
közös inputok megosztott beszerzése	az inputok alacsonyabb költsége	az inputigények a minőséget vagy a specifikációt illetően eltérhetnek, ami nagyobb költséget okozhat annál az üzletágnál, amelyeknek alacsonyabbak az igényei
megosztott technológiafejlesztés	jobb input-minőség	a szállítótól kapható műszaki segítség, ill. a beszállítási feltételek üzletáganként változóak
	alacsonyabb tervezési költségek	a technológiák ugyanazok, de az alkalmazási területek különbözőek lehetnek
megosztott input logisztikai rendszer	nagyobb a K+F kritikus tömege, jobb kutatási szakembereket képes odavonzani, ami az innovativitást segíti	a termékterületek közötti fejlesztés transzfere növeli a differenciálást, vagy lehetővé teszi új technológiákba való korai belépést
	alacsonyabb szállítási és anyagkezelési költség	az inputforrások különböző földrajzi helyen vannak
megosztott alkatrészgyártó berendezések	a jobb technológia javítja a beszállítási megbízhatóságot, csökkenti a kárt stb.	a gyárak különböző földrajzi helyen vannak
	a megosztás gyakrabbi, kisebb tételekben történő beszállítást tesz lehetővé, ami csökkenti a készleteket vagy javítja a gyár termelékenységét	az inputok változó fizikai paraméterei azt okozzák, hogy a logisztikai rendszernek mind egyiket kezelnie kell, és ez szuboptimumot okozhat
	alacsonyabb alkatrészalkotások	a közös gyártás létesítési költségei az eltérő részalkatrész-változatok miatt nagyok lehetnek
	a jobb gyártási technológia javítja a minőséget	a megkívánt minőség, ill. a tűréshatás eltérő lehet az üzletágak között
megosztott tesztelés/minőségellenőrzés	a kapacitáskihasználtság növekszik, mert a hasonló alkatrészek iránti kereslet nem teljesen korrelált módon jelentkezik	a rugalmas gyártósor költsége nagyobb lehet, mint a specializált berendezése
	alacsonyabb tesztelési költségek	az egy munkahelyre/telephelyre koncentrálódó nagyobb munkaerő magasabb bérköltséget, aktívabb szakszervezeti tevékenységet és termelékenységi problémákat okozhat
	a jobb technológia javítja a tesztelés kiterjedését és növeli a minőségellenőrzés jószágát	a tesztelési eljárások és a minőségi standardok eltérhetnek
megosztott indirekt tevékenységek (karbantartás, üzemi általános infrastruktúra)	alacsonyabb általános költségek	a rugalmas tesztelési berendezések magasabb költséggel járhatnak
	jobb minőségű kiszolgáló tevékenységek	különbözőek az eziránti üzleti igények
2) Marketing keresztkapcsolatokból származó versenyelőnyök és költségek:		
<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenyelőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
megosztott márkanév	alacsonyabb hirdetési költségek megerősíti a termékimázst/cég-reputációt	a termékimázsok eltérhetnek vagy ütközhetnek a vevő vonakodhat túl sokat venni egy eladótól romló imázs/reputáció, ha az egyik termék gyenge

<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenylőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
megosztott hirdetés	<p>alacsonyabb hirdetési költségek</p> <p>nagyobb alkuerő a reklámozási felületek vásárlásában</p>	<p>a megfelelő média, ill. az üzenetek eltérhetnek</p> <p>a hirdetési hatékonyság csökkenhet a több termék miatt</p>
megosztott promóció	alacsonyabb promóciós költségek	a promóció megfelelő formái és időzítése eltérhet
termékek keresztértékesítése egymás vevői számára	<p>új vevők megtalálása/megszerzése alacsonyabb költséggel jár</p> <p>alacsonyabb értékesítési költségek</p>	<p>a termékimázsok inkonzisztensek vagy ütközők lehetnek</p> <p>a vevő nem akar túl sokat venni egy eladótól</p>
megosztott marketing osztály	alacsonyabb piackutatási költség	a termékpozicionálások eltérőek vagy inkonzisztensek
megosztott értékesítési csatornák	alacsonyabb marketing overhead	a vevők vásárlói viselkedése nem ugyanolyan
	<p>megnövekedett alkuerő a csatornák birtokosaival, ami a szolgáltatás minőségében, a polchoz jutásban, termékelhelyezésben, és a marginok javulásában mutatkozhat</p> <p>alacsonyabb elosztási infrastrukturális költségek</p>	<p>az elosztási csatorna is nagyobb alkuerőhöz jut velünk szemben</p> <p>az értékesítési hely nem akarja megengedni, hogy egy cég túl nagy hányadhoz jusson az ő értékesítésében</p> <p>a megosztott csatorna nagymértékű kihasználása csökkentheti a más csatornák használatával járó előnyöket</p>
megosztott értékesítési munkaerő és/vagy értékesítési irodák	alacsonyabb értékesítési költségek és/vagy infrastrukturális költségek	különböző a vevői viselkedés
	jobb minőségű eladók	vevői vonakodás túl sokat venni egyetlen eladótól
	<p>a több eladásra felkínált termék javítja a vevőhöz való hozzáférést vagy növeli a vevői kényelmet</p> <p>a jobb értékesítés növeli a kihasználtságot</p>	<p>az eladónak nincs elegendő ideje a vevővel, hogy hatékonyan bemutathassa a nagyszámú terméket</p> <p>bizonyos termékek több figyelmet igényelnek, mint mások</p> <p>különböző termékek esetében különböző típusú eladók lehetnek hatékonyak</p>
		a szükséges tudás és a berendezések eltérhetnek
megosztott szervizhálózat	<p>alacsonyabb szervizköltség</p> <p>a jobb technikai feltételek és/vagy a sűrűbb hálózat miatt összetettebb szervizszolgáltatást lehet nyújtani</p> <p>jobb kapacitáskihasználtság, ha a szervizigények ellentétes korrelációjúak</p>	<p>a helyszínrre jutás sürgőssége közötti különbségek</p>
megosztott rendelésfeldolgozás- és -nyilvántartás	alacsonyabb feldolgozási és nyilvántartási költségek	a tipikus megrendelések közötti formai és tartalmi különbségek
	<p>az új technológia bevezetésének költsége kisebb, ami növeli a válaszadási képességet és a számlázási informáltságot</p> <p>jobb kapacitáskihasználtság</p>	<p>a rendelési ciklusok közötti különbségek, ami a rendelésfeldolgozásban inkonzisztenciát okozhat</p>

3) Pénzügyi keresztkapcsolatokból származó versenylőnyök és költségek:

<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenylőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
közös cash-management (cash-pool) a leányvállalatokkal együtt	alacsonyabb hitel- és magasabb betéti kamatok érhetők el	a vállalatcsoport túlzottan függ egy banktól
közös pénzügyi és számviteli szolgáltatások	a pénzügy-számvitel alacsonyabb költségei	a standardizált szolgáltatások nem biztos, hogy mindenkinek elég jók, mert az üzletágak speciális igényei eléggé eltérhetnek egymástól
vevő-szállító-kezelés, azonos banki „összevezetése“	a vevő- és szállítóállományok jobban optimalizálhatóak	a vevő-szállító probléma fontossága eltérhet az üzletágak között

<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenyelőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
	a kétes kintlevőségek (rossz vevők, ill. szállítók) jobban nyomonkövethetők	a vevők és szállítók kezelése elsősorban marketing- és nem pénzügyi szempontok szerint történhet
4) Menedzsmenti keresztkapcsolatokból származó versenyelőnyök és költségek:		
<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenyelőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
<p>egyik helyen és feladatkörben sikeres menedzserek áthelyezése máshová, de hasonló feladatra (pl. válságkezelésre)</p> <p>az egyik üzlet által elért/kialakított regionális és/vagy hatósági kapcsolatok megosztása</p> <p>az egyik üzletág partnerét/szövetségét másik üzletág is bevonja partnernek</p>	<p>gyorsabb döntések, hatékonyabb vezetés az új helyen</p> <p>az újonnan megjelenő üzlet gyorsabban terjeszkedhet</p> <p>a két társaság együtt még erősebb lehet</p>	<p>a régi helyen szerzett tapasztalatok az új helyen lehet, hogy nem relevánsak</p> <p>az új helyen szükséges szakismeretek és emberi kapcsolatok hiánya miatt az új vezető elfogadottsága lassan alakul ki</p> <p>egy cég további megjelenését/terjeszkedését nem feltétlenül támogatják továbbra is</p> <p>a meglévő kapcsolatok személyfüggőek lehetnek (új emberekkel nem működnek)</p> <p>a két társaság komplementaritása korlátozott</p> <p>ami az egyik üzletágnak előnyös, az mások számára hátrányos is lehet.</p>

Grant, Robert: Diversification in the Financial Services Industry. Published paper in: Campbell-Luchs: Strategic Synergy. Butterworth Heinemann, Oxford, 1992

Imre, Tamás: A részvénytulajdonosi értékképzés módszere mint a stratégiai management fontos eszköze. Vezetéstudomány, Budapest, 1996. 9.

Johnson, Gerry – Scholes, Kevan: Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall Europe, London, 1997

Jauch – Glueck: Business Policy and Strategic Management (5th edition), 1988

Kanter, Rosabeth Moss: When Giants Learn to Dance. Simon & Schuster, New York, 1989

Prahalad, C.K. – Doz, Yves L.: The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. Free Press, Oxford, 1986

Prahalad, C.K. – Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1994. május-június, pp.49-91.

Porter, Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, Oxford, 1985

Porter, Michael E.: From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review, 1987. május-június, pp. 43-59.

Porter, Michael E.: Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993

Ramanujan, V. – Varadarajan, P.: Research on Corporate Diversification: A Synthesis. Strategic Management Journal, vol. 10., 1989

Trautwein, Friedrich: Merger Motives and Merger Prescription. Strategic Management Journal, vol. 11. 1990. pp.283-295.

Vizjak, Andrej: Exploiting Your Synergy Potential: Promoting Collaboration Between Business Units. Long Range Planning, 1994. február, pp. 25-35.